

# La formation, ça marche !



JHPIEGO

An Affiliate of  
Johns Hopkins  
University

ŒUVRANT POUR AMÉLIORER LA SANTÉ DES FEMMES ET DES FAMILLES DANS LE MONDE



Population Leadership Program

  
**INTRAEHEALTH**  
INTERNATIONAL INC.  
Affiliate, University of North Carolina at Chapel Hill



TRG



**fhi** Family Health  
International

# La formation, ça marche !





## INTRAH<sup>H</sup>HEALTH INTERNATIONAL<sup>INC</sup>



Population Leadership Program



TRG



Family Health  
International

JHPIEGO, affilié à l'Université Johns Hopkins, forge des partenariats mondiaux et locaux pour améliorer la qualité des services de soins de santé à l'intention des femmes et des familles dans le monde entier. JHPIEGO est un leader mondial, en ce qu'il crée des approches novatrices et efficaces en vue de développer des ressources humaines dans le domaine de la santé.

JHPIEGO Corporation  
Brown's Wharf  
1615 Thames Street  
Baltimore, Maryland 21231-3492, USA

---

Le soutien financier pour cette publication a été fourni par la Division de l'Amélioration des prestations de services, Service de la Population et de la Santé de la Reproduction, Bureau pour la Santé mondiale de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement international (USAID) [Service Delivery Improvement Division, Office of Population and Reproductive Health, Bureau for Global Health, USAID] dans le cadre de l'accord No HRN-A-00-98-00041-00. Les opinions ici exprimées sont celles de JHPIEGO et ne reflètent pas nécessairement celles de l'USAID.

March 2004

# Remerciements

## **Coordinateur du projet :**

Rick Sullivan, Directeur, Bureau pour l'Apprentissage et le Soutien de la performance, JHPIEGO (rsullivan@jhpiego.net)

## **Equipe centrale de développement :**

Hunter Alfriend, Spécialiste en développement du personnel, JHPIEGO

Carolyn Curtis, Spécialiste en santé publique/Infirmière-Sage-femme, USAID

James L. Griffin, Conseiller en santé génésique pour l'amélioration de la performance et la formation, Division d'Amélioration des prestations de services, Bureau de la Population et de la santé génésique, Bureau pour la santé mondiale, USAID

Wallace Hannum, Directeur des Systèmes de performance, PRIME II/ IntraHealth International, Inc.

Debra Kosko, Conseillère technique senior, boursier (fellow) du Programme de Leadership en matière de population, Bureau pour la santé mondiale, USAID

Jim McCaffery, Consultant Senior, PRIME II/Training Resources Group, Inc. (TRG) (Groupe de ressources en matière de formation)

Catherine Murphy, Conceptrice de programmes d'études Senior, PRIME II/IntraHealth International, Inc.

Gail Rae, Directrice, Développement professionnel, Programme de Leadership en matière de population/Institut de Santé publique

Robert Rice, Directeur, Programmes sur le terrain, Family Health International (FHI)

Sharon Rudy, Directrice de projet, Programme de Leadership en matière de population/Institut de Santé publique

Lois Schaefer, Conseillère senior en matière de formation, JHPIEGO

Jane Schueller, Directrice adjointe, Programmes sur le terrain, Family Health International (FHI)

Karin Kanewske Turner, Conseillère en matière de développement et de formation, Bureau de Santé mondiale, USAID

**Rédactrice :**

Ann Blouse, JHPIEGO

**Graphiste :**

Youngae Kim, JHPIEGO

**Traduction française :**

Frances Kleeman

Eliane Lanusse

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>iii</b>
<b>La formation, ça marche !</b> .....	<b>1</b>
Comment utiliser ce manuel ?	
Evaluation des besoins au niveau de la performance	
<b>Gestion de la formation</b> .....	<b>9</b>
Confirmer qu'une évaluation des besoins au niveau de la performance a été effectuée et que la formation va combler la lacune dans la performance	
Planifier, obtenir et gérer les ressources pour atteindre les résultats désirés de la formation	
Sélectionner les membres de l'équipe pour la conception de la formation	
Établir une stratégie de monitoring et d'évaluation	
Gérer la logistique de la formation	
Communiquer avec les participants et leurs superviseurs avant la formation	
Fournir l'appui de suivi aux participants et aux superviseurs après la formation	
<b>Conception de la formation</b> .....	<b>19</b>
Vérifier la lacune de performance et le but de la formation	
Recueillir les informations générales concernant les participants et identifier les connaissances, compétences et attitudes qu'ils doivent acquérir	
Identifier les ressources se rapportant au contenu du stage	
Rédiger les objectifs d'apprentissage	
Développer le plan de formation	
Développer ou adapter le matériel de formation	
Développer ou adapter des instruments d'évaluation	
<b>Présentation de la formation</b> .....	<b>29</b>
Établir et maintenir la crédibilité	
Mener la formation de manière réceptive et dans un esprit de collaboration	
Créer un climat d'apprentissage où les participants se sentent à l'aise et en sécurité	
Fournir un feed-back de soutien	
Utiliser des compétences de communication et de présentation efficaces	
Utiliser des compétences de facilitation efficaces	

Fournir des occasions pour l'application pratique des connaissances et compétences  
Surveiller le processus de la formation et l'ajuster selon les besoins

**Evaluation de la formation. . . . . 39**

Déterminer la satisfaction des participants concernant la formation

Déterminer si les participants ont atteint les objectifs d'apprentissage en donnant et en notant les évaluations des connaissances

Déterminer si les participants ont atteint les objectifs en donnant et en notant des évaluations des compétences

Améliorer la formation en utilisant l'information provenant des évaluations des connaissances et compétences

Superviser et évaluer la performance en cours d'emploi

Déterminer l'efficacité de la formation en tant qu'intervention pour améliorer la performance

**Autres façons d'utiliser cette information . . . . . 49**



# La formation, ça marche !

Pourquoi une expérience formative est-elle meilleure qu'une autre ? Une formation efficace peut aider les prestataires de services de planification familiale/santé génésique (PF/SG) à améliorer leur performance. Ce manuel résume les tâches qu'il faut compléter à chaque étape de la formation pour garantir un stage de formation efficace. Si vous effectuez ces tâches, vous aurez un stage de formation de haute qualité. Vous devez considérer ces tâches comme étant des standards à atteindre ou des directives à suivre.

Ce manuel sera utile à ceux qui jouent un rôle au niveau de la gestion, la conception, la présentation ou l'évaluation d'une formation collective à l'intention des professionnels de la santé qui fournissent actuellement des services tels que la formation en cours d'emploi. Peut-être êtes-vous directeur d'un projet, concepteur de programmes d'études, formateur clinique, spécialiste en matière d'évaluation ou formateur qui « fait tout. » Ou, peut-être vous intéressez-vous à en savoir plus au sujet de la formation pour vous aider à prendre des

décisions au niveau programmatique ou à participer aux réunions des parties prenantes. Ce manuel contient quelque chose pour chacun de vous. Vous verrez aussi que beaucoup de ces standards s'appliquent à d'autres types de formation, tel que la formation en cours d'emploi, les stages d'apprentissage à distance et l'apprentissage assisté par ordinateur.

### **Comment utiliser ce manuel ?**

Vous pouvez utiliser le manuel *La formation, ça marche!* de diverses façons. En général, prenez votre temps pour apprendre ce qu'il faut faire pour que la formation soit efficace. Lire le manuel entier en une seule fois n'est peut-être pas la meilleure manière d'utiliser les informations qu'il contient. Voici quelques suggestions :

- Lisez les raisons pour lesquelles un recensement des besoins en matière de performance est une première étape importante.
- Examinez les tâches au niveau des quatre étapes de la formation.
- Déterminez par où vous voulez commencer. Quel est votre rôle dans le processus de formation ? Si vous êtes gestionnaire de la formation, peut-être choisirez-vous simplement de lire cette section en premier lieu. Où vous situez-vous dans le processus de formation ? A ce moment, une étape vous semble-t-elle plus importante que les autres ? Y a-t-il une tâche spécifique au sein d'une étape pour laquelle il vous faut de l'information supplémentaire tout de suite ? Une fois que vous aurez déterminé où vous en êtes dans le processus de formation, peut-être choisirez-vous d'aller directement à cette étape et à lire ces directives. Ne vous imaginez pas qu'il faut lire les sections en séquence.



- Visez à une réussite précoce. L'effort de mettre en œuvre toutes les directives de ce manuel à la fois mènera à l'incohérence et à la confusion. Commencez par une ou deux tâches qui rendront votre formation plus efficace. Une fois ces tâches surmontées, passez à d'autres.
- Ne manquez pas de lire la section de ce manuel intitulé « Autres façons d'utiliser cette information » Vous y trouverez beaucoup d'idées pratiques.

### **Evaluation des besoins au niveau de la performance**

Beaucoup de facteurs influencent la performance des prestataires de soins de santé. Il est souvent difficile de savoir la raison pour laquelle les prestataires ne fournissent pas des services de haute qualité. Une **évaluation des besoins au niveau de la performance** (en anglais « PNA », performance needs assessment) identifiera les lacunes ou problèmes et vous donnera l'information dont vous avez besoin pour déterminer ce qu'on peut faire pour améliorer la performance du travail. Une évaluation des besoins au niveau de la performance fait partie d'un processus appelé « amélioration de la performance » que l'on utilise pour résoudre les problèmes de performance en impliquant les prestataires de soins, leur structure, leurs clients et la communauté dans l'amélioration des services.

Le but d'une évaluation des besoins au niveau de la performance est d'identifier les lacunes dans la performance et de déterminer les interventions les plus appropriées pour améliorer la performance des prestataires.

Voici les étapes pour mener une évaluation des besoins au niveau de la performance :

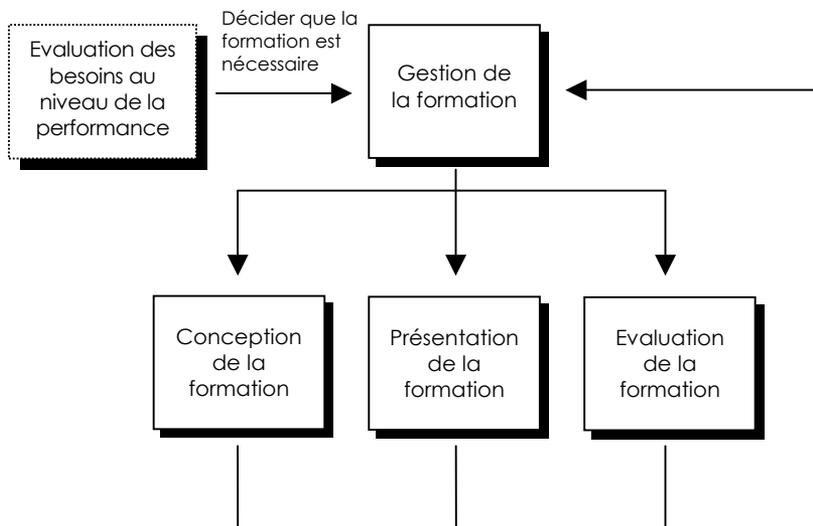


- Définir la performance désirée : Posez la question « Qu'est-ce qu'on attend du prestataire de services de santé ? » « Quelle qualité de performance attend-on de lui ? » « Dans quelles conditions ? » « Tous les combien ? »
- Décrire la performance réelle. Se concentrer sur la performance d'un individu ou d'un groupe. La différence entre la performance désirée et la performance réelle s'appelle la *lacune dans la performance*.
- Effectuer une *analyse des causes fondamentales* pour savoir pourquoi il y a une lacune dans la performance. Recueillir de l'information d'autant de personnes que possible qui ont été en contact avec les services de santé (par exemple, les prestataires, les superviseurs, les clients, les membres de la communauté).
- Choisissez les interventions appropriées pour améliorer la performance. Si une performance médiocre est causée par des connaissances ou compétences inadéquates, la formation est l'intervention appropriée.

L'information recueillie dans l'évaluation des besoins au niveau de la performance sera utile à toutes les étapes de la formation (voir la figure ci-dessous). Le *gestionnaire de la formation* peut utiliser cette information pour guider la conception, la présentation et l'évaluation de la formation. Le *concepteur de la formation* a besoin de savoir quelles connaissances et compétences sont nécessaires pour améliorer la performance au travail. Le *formateur* utilisera l'information pour aider les participants à atteindre les objectifs du stage. L'*évaluateur* doit comprendre le climat de travail pour déterminer si la formation a comblé la lacune dans la performance.



## Etapes de la formation



Lors de chaque étape, il y a des tâches essentielles à exécuter (voir les **pages 6 et 7**) pour avancer à travers cette étape. Nous vous disons pourquoi ces tâches sont importantes et comment s'assurer qu'elles sont effectuées. Nous ne vous disons pas comment effectuer ces tâches—cette information dépasse le domaine d'application de ce manuel. Au cours de chaque étape il y a des « conseils » pour vous aider à mettre en œuvre les tâches. Enfin, à la fin du manuel nous offrons d'autres suggestions dont cette information peut être utilisée.



### **Gestion de la formation**

- Confirmer qu'une évaluation des besoins au niveau de la performance a été effectuée et que la formation va combler la lacune dans la performance
- Planifier, obtenir et gérer les ressources pour atteindre les résultats désirés de la formation
- Sélectionner les membres de l'équipe pour la conception de la formation
- Etablir une stratégie de monitoring et d'évaluation
- Gérer la logistique de la formation
- Communiquer avec les participants et leurs superviseurs avant la formation
- Fournir l'appui de suivi aux participants et aux superviseurs après la formation

### **Conception de la formation**

- Vérifier la lacune de performance et le but de la formation
- Recueillir les informations générales concernant les participants et identifier les connaissances, compétences et attitudes qu'ils doivent acquérir
- Identifier les ressources se rapportant au contenu du stage
- Rédiger les objectifs d'apprentissage
- Développer le plan de formation
- Développer ou adapter le matériel de formation
- Développer ou adapter des instruments d'évaluation



### **Présentation de la formation**

- Etablir et maintenir la crédibilité
- Mener la formation de manière réceptive et dans un esprit de collaboration
- Créer un climat d'apprentissage où les participants se sentent à l'aise et en sécurité
- Fournir un feed-back de soutien
- Utiliser des compétences de communication et de présentation efficaces
- Utiliser des compétences de facilitation efficaces
- Fournir des occasions pour l'application pratique des connaissances et compétences
- Surveiller le processus de la formation et l'ajuster selon les besoins

### **Evaluation de la formation**

- Déterminer la satisfaction des participants concernant la formation
- Déterminer si les participants ont atteint les objectifs d'apprentissage en donnant et en notant les évaluations des connaissances
- Déterminer si les participants ont atteint les objectifs en donnant et en notant des évaluations des compétences
- Améliorer la formation en utilisant l'information provenant des évaluations des connaissances et compétences
- Superviser et évaluer la performance en cours d'emploi
- Déterminer l'efficacité de la formation en tant qu'intervention pour améliorer la performance



**8**

**Mes notes :**





# Gestion de la formation

**Confirmer qu'une évaluation des besoins au niveau de la performance a été effectuée et que la formation va combler la lacune dans la performance**

Tel que décrit dans l'introduction, il faut effectuer une évaluation des besoins au niveau de la performance avant d'entreprendre la formation.

## **Conseils pour gérer la formation**

- Développer une équipe et allouer à chaque membre une responsabilité spécifique pour la gestion d'un stage (par exemple, financement, budgets, logistique, communications)
- Etablir des méthodes pour communiquer avec les formateurs, les participants, et leurs superviseurs avant, pendant et après la formation
- S'assurer que les budgets de formation englobent les fonds nécessaires pour appuyer les participants après la formation par le biais de visites de suivi, de communication avec les superviseurs, etc.
- S'assurer que le monitoring et la stratégie d'évaluation fourniront l'information nécessaire pour déterminer si la formation a résulté en une performance améliorée du travail

Cette évaluation spécifie le contenu de la formation et fournit l'information que l'on utilisera pour concevoir, présenter et évaluer la formation. Pour gérer toutes les étapes de la formation, il faut que le gestionnaire connaisse bien les résultats et les recommandations de l'évaluation des besoins au niveau de la performance.



Dans votre rôle de gestionnaire de la formation, vous devrez :

- Passer en revue l'information provenant de l'évaluation des besoins au niveau de la performance décrivant les lacunes de la performance et confirmer que la cause fondamentale est le manque de connaissances ou de compétences
- Vous assurer que les prestataires savent ce que l'on attend d'eux (qu'ils ont une idée claire des attentes professionnelles) ou qu'ils seront mis au courant de quelconques nouvelles attentes professionnelles avant de participer à la formation
- Evaluer si les attentes du poste sont réalistes, étant donné le climat de travail actuel
- Déterminer si les tâches actuellement effectuées par le prestataire sont essentielles pour son poste tel que défini par des normes existantes
- Vérifier qu'une motivation appropriée et des récompenses pour le participant sont en place et que les barrières à la performance ont été identifiées
- Déterminer si des interventions autres que la formation sont nécessaires pour améliorer la performance au travail et que la nécessité de ces interventions est prise en compte pour aider à assurer que les participants auront la possibilité d'appliquer ce qu'ils ont appris quand ils retournent au travail



## **Planifier, obtenir et gérer les ressources pour atteindre les résultats désirés de la formation**

Après avoir confirmé que la formation est nécessaire, la première priorité est de développer un budget pour tous les coûts de formation—conception, présentation, et évaluation. Le budget pourrait englober les coûts correspondant au temps des personnes impliquées, les coûts de la structure, des déplacements, des participants, du matériel d'apprentissage et des fournitures (dont l'audio-visuel). (Voir les chapitres concernant la conception, la présentation et l'évaluation pour des informations supplémentaires sur les éléments de la formation essentiels qui seront les facteurs de coût à considérer.)

L'étape suivante est d'assurer le financement. Parfois le montant des fonds disponibles pour la formation aura été établi au préalable. Dans ces cas, le budget (et en conséquence la conception de la formation) devront se limiter au montant des fonds.

Dans votre rôle de gestionnaire de la formation, vous devrez :



- Développer un budget qui comprenne les rubriques couvrant les activités de formation nécessaires
- Obtenir les fonds pour soutenir le budget
- Vous assurer que les processus pour la gestion correcte du budget et le décaissement des fonds sont en place



## Sélectionner les membres de l'équipe pour la conception de la formation

Une bonne conception de la formation est nécessaire pour assurer la réussite d'un stage de formation. La tâche du concepteur ou de l'équipe de conception est de développer le plan et le matériel pour le stage. Pour les développer, l'équipe doit savoir que tous les facteurs de performance ont été examinés et que la formation est l'intervention qui convient. Les membres de l'équipe ont aussi besoin d'information sur les lacunes de performance et les connaissances et compétences nécessaires pour les combler. Enfin, il faut qu'ils connaissent le financement disponible pour le stage lui-même.

Il se peut qu'une seule personne ou une équipe ait la responsabilité de créer le programme de formation. L'idéal serait que l'équipe soit constituée d'un formateur, d'un gestionnaire de formation, d'un concepteur de programmes pédagogiques, d'un superviseur, d'un expert en matière de contenu technique, d'un évaluateur de formation, et/ou d'autres personnes (par exemple, une personne ayant la perspective du participant). Dans la mesure du possible, certains des membres de l'équipe de conception devraient être membres de l'équipe de prestation de la formation. Si ceci n'est pas possible, la ou les personnes qui vont présenter la formation doivent connaître à fond la conception de la formation avant que le stage ne débute.



Dans votre rôle de gestionnaire de la formation, vous devrez :

- Sélectionner une équipe pour créer la formation (ou un concepteur de programmes pédagogiques) qui :



- Inclut un expert en la matière qui est compétent au niveau des connaissances et des compétences à apprendre
- Est capable de concevoir et d'utiliser différents types de stratégies, d'activités et de médias de formation
- Utilise une approche systématique à la conception de programmes pédagogiques pour créer, présenter et évaluer la formation
- Est conscient des façons dont les questions concernant les groupes ethniques, le genre et la culture organisationnelle peuvent influencer la conception de la formation dans tel ou tel endroit
- Utilise les connaissances actualisées, réalistes du milieu actuel ou éventuel des participants
- Incorpore les moyens pour assurer que les participants reçoivent une évaluation et un feed-back prompts
- Avoir l'autorité de prendre des décisions concernant la conception de la formation

### **Etablir une stratégie de monitoring et d'évaluation**

Le but de la formation est de donner aux prestataires les connaissances et compétences nécessaires à leur performance au travail. Une formation efficace peut avoir un impact immédiat sur la performance du prestataire ainsi que sur la performance de son institution. Donc, il est important d'avoir les moyens d'évaluer continuellement la performance réelle et la performance désirée, ainsi que de déterminer tout changement au niveau de la performance. Cette information montrera non seulement comment la formation influence la performance individuelle et institutionnelle mais elle aidera aussi à identifier les



changements nécessaires au niveau de la conception ou la prestation de la formation.



Dans votre rôle de gestionnaire de la formation, vous devrez :

- Définir le minimum de standards de performance au travail qui cadrent avec la performance désirée telle que décrite dans l'évaluation des besoins au niveau de la performance
- S'assurer que l'évaluateur ou l'équipe d'évaluation est en mesure de :
  - Développer des outils (par exemple, le questionnaire d'évaluation du stage) et des processus (par exemple, les interviews) pour évaluer si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage et s'ils sont satisfaits de la formation
  - Développer des outils (par exemple, une liste de vérification des compétences) et un processus (par exemple, le suivi après la formation) pour le monitoring et l'évaluation de la formation dans le site de travail après la formation
  - Développer des outils (par exemple un plan d'action à être complété par le participant) et un processus (par exemple, l'engagement du superviseur) pour aborder les barrières ou les problèmes empêchant l'application des nouvelles compétences, connaissances et attitudes dans le site de travail, tels qu'identifiés lors du processus de monitoring



## Gérer la logistique de la formation

La réussite d'un stage de formation dépend souvent d'une gestion efficace des détails du stage. La logistique d'une formation inclut (mais n'est pas limitée à) des activités telles que :

- Envoyer le programme et les objectifs du stage aux participants et à leurs superviseurs avant la formation
- Prendre les dispositions pour une visite de la structure de formation, dont une réunion avec les formateurs cliniques et le personnel du site de stage clinique, avant le stage
- Prendre les dispositions pour le logement, les repas et les transports locaux
- Commander le matériel de formation et l'audiovisuel
- Gérer les dispositions financières dont le per diem des participants, les coûts du site, etc.
- Communiquer et planifier avec l'équipe qui effectuera le stage

Il se peut qu'il y ait plusieurs personnes issues de diverses organisations responsables de gérer les divers aspects de la logistique de la formation. Il est essentiel que tous ceux qui sont impliqués dans la gestion de la logistique communiquent régulièrement entre eux.

Dans votre rôle de gestionnaire de la formation, vous devrez :



- Développer une liste de tous les éléments de la logistique du stage
- Attribuer la responsabilité pour chacun des éléments de la logistique et s'assurer que ceux qui sont responsables de ces tâches savent ce que vous attendez d'eux



- Etablir et suivre un calendrier raisonnable des activités pour guider la gestion de la logistique de la formation

### **Communiquer avec les participants et leurs superviseurs avant la formation**

L'une des responsabilités du gestionnaire de la formation est de s'assurer d'obtenir autant d'information que possible concernant la situation de travail et les besoins au niveau de la performance des participants et de la partager avec les équipes de conception, de présentation et d'évaluation. L'idéal serait que le gestionnaire ou l'équipe de conception visite les sites de travail des participants pour procurer cette information avant de créer le cours. Si les visites ne sont pas possibles, le gestionnaire ou l'équipe de conception peut recueillir l'information par le biais d'interviews téléphoniques, de questionnaires et de passage en revue de rapports de supervision.

Le recueil d'information concernant les conditions de travail et la performance des participants avant la présentation du stage permet au formateur de se baser sur les connaissances et compétences dont les participants disposent au début du stage. Cela permet aussi au formateur d'aborder des défis spécifiques dans leur site de travail auxquels les participants font face pendant la prestation de la formation. L'évaluateur peut utiliser cette même information en tant que ligne de base pour déterminer si la formation a eu un impact sur la performance au travail après le stage.

Le gestionnaire doit s'assurer que les participants et leurs superviseurs reçoivent l'information concernant le stage (par exemple, le sommaire du stage, les objectifs d'apprentissage, les activités



d'apprentissage préalables au stage) avant le début du stage. Partager cette information aide à ce que les superviseurs s'engagent davantage et à ce qu'ils soutiennent la mise en œuvre des nouvelles connaissances et compétences après la formation.

Dans votre rôle de gestionnaire de la formation, vous devrez :



- Recueillir l'information des participants potentiels et de leurs superviseurs en tant que part du processus de conception du stage
- Effectuer des recensements des besoins et visites sur le terrain nécessaires avant la formation pour valider et compléter les résultats de l'évaluation des besoins au niveau de la performance
- Partager l'information concernant le stage avec les participants et leurs superviseurs avant le début du stage

### **Fournir l'appui de suivi aux participants et aux superviseurs après la formation**

Le suivi après la formation est un aspect important mais souvent négligé de la formation. Lorsqu'ils effectueront des visites dans les sites de travail, le gestionnaire de la formation ou le formateur détermineront si les nouvelles connaissances et compétences sont devenues partie intégrante de la pratique du participant. Les visites peuvent également aider à identifier pourquoi le participant a des difficultés pour appliquer les nouvelles connaissances et compétences. Les activités des visites de suivi peuvent inclure l'observation, l'encadrement, la résolution de problèmes, le recueil de données concernant les progrès du participant et l'identification d'autres lacunes de performance. Si les visites sur le



terrain ne sont pas possibles, pensez à la possibilité d'effectuer le suivi par téléphone ou par écrit. L'appui au suivi est le plus efficace quand les superviseurs participent activement à l'activité. Le participant ainsi que le superviseur devraient être mis au courant des résultats et des recommandations résultant de la visite de suivi.



Dans votre rôle de gestionnaire de la formation, vous devrez :

- Vous assurer que les activités de suivi (par exemple, les visites, les appels téléphoniques, la correspondance) ont lieu peu après la formation et que le suivi :
  - Soutient la performance du participant dans son travail (par exemple par l'utilisation de listes de vérification, en donnant des démonstrations des nouvelles compétences, en encadrant et en fournissant le feed-back, en assurant le monitoring et en soutenant les plans d'action du participant, en identifiant d'autres problèmes d'appui à la performance)
  - Renforce les compétences du superviseur pour appuyer la performance du participant dans son travail
  - Passe en revue les plans d'action avec les superviseurs et les participants, pour s'assurer que les activités sont spécifiquement décrites en détail et qu'elles cadrent avec les besoins du milieu de travail
  - Partage ses observations avec les superviseurs de manière objective et constructive
- Continuer à communiquer avec les superviseurs et les participants après la formation pour fournir le monitoring de la performance au travail et pour appuyer les besoins du participant





# Conception de la formation

## Vérifier la lacune de performance et le but de la formation

La première étape de la création d'un stage de formation est de vérifier que la formation est vraiment nécessaire pour améliorer la performance du personnel. Les informations provenant de l'évaluation des besoins au niveau de la

### Conseils pour la conception de la formation

- Travailler avec ceux qui effectuent l'évaluation des besoins au niveau de la performance pour arriver à comprendre clairement la situation concernant la performance, les prestataires qui assisteront au stage et le climat de travail
- Recueillir et analyser le matériel de formation existant relatif à la situation concernant la performance
- Identifier les directives pour créer une formation qui s'applique à la situation actuelle
- Développer une liste des étapes et produits spécifiques de conception et de développement (par exemple, les objectifs, le plan, le sommaire du stage, les questionnaires) avec les dates approximatives d'exécution
- Utiliser les directives pour évaluer la qualité générale de la conception de la formation

performance, ainsi que toute autre information obtenue par le gestionnaire ou le formateur (voir **Gestion de la formation, page 9**) concernant les lacunes dans la performance ; les connaissances, compétences, et attitudes nécessaires pour combler les lacunes ; le participant et le site de travail seront partagées avec l'équipe de conception du stage.

Demandez-vous, « Qu'est-ce que les participants doivent savoir et être en mesure de faire pour effectuer les tâches essentielles au travail ? » Le fait de répondre à cette question produira une liste des connaissances, compétences et attitudes qui formeront la base des objectifs d'apprentissage et définiront le contenu du stage.



Dans votre rôle de concepteur de la formation, vous devrez :

- Utiliser les résultats de l'évaluation des besoins au niveau de la performance comme point de référence lors du processus de conception du stage
- Décrire les lacunes de performance que la formation abordera
- Énoncer clairement le but du stage (c'est à dire, tracer les grandes lignes de ce que le participant sera en mesure de faire après la formation)
- Relier le but de la formation aux lacunes dans la performance

### **Recueillir les informations générales concernant les participants et identifier les connaissances, compétences et attitudes qu'ils doivent acquérir**

Apprendre le maximum possible concernant le type de prestataire de services pour lequel le stage sera créé et le climat de travail typique pour cette catégorie



de personnel (par exemple, superviseurs de niveau national au ministère de la santé ; conseillers en matière de planification familiale à des postes de santé du premier niveau).

Dans votre rôle de concepteur de la formation, vous devrez :



- Recueillir les informations concernant les participants, dont :
  - Le niveau actuel de leurs connaissances, compétences et performance
  - Le niveau de leur éducation, dont leur niveau d’alphabétisation ainsi que la ou les langues qu’ils parlent
  - La catégorie de leur poste et une description de poste
  - Le lieu et type de structure où ils travaillent actuellement ou bien où ils vont travailler à l’avenir
  - Leur motivation/leurs raisons pour participer à la formation
  - Leurs relations avec leur superviseur et leurs collègues
  - D’autres caractéristiques qui pourraient s’appliquer aux connaissances et compétences à acquérir et aux méthodes de formation à sélectionner (par exemple, âge, genre, culture, attitudes, pratiques locales de travail)
- Recueillir de l’information concernant :
  - Les politiques nationales et directives de prestation de services existant
  - Le système actuel de supervision
  - Les types de soins sanitaires offerts dans le site de travail



- La taille et l'état du site de travail (par exemple, le nombre et type de salles, l'intimité fournie aux clients, l'accès à l'eau courante propre, les fournitures et l'équipement pour les clients, etc.) si les participants travaillent dans une structure sanitaire
- Identifier les tâches essentielles que les participants doivent être capables de réaliser en cours d'emploi
- Identifier les connaissances, compétences et attitudes demandées des participants

### **Identifier les ressources se rapportant au contenu du stage**

Le stage se base sur les connaissances, compétences et attitudes qui seront requises par le participant à la suite de la formation. Pour beaucoup de stages, il se peut qu'il existe des ressources appropriées concernant la matière enseignée (par exemple, des manuels de référence, des livres, des cassettes vidéo, des exercices d'apprentissage et des modèles anatomiques) qu'on peut utiliser ou adapter. Identifier, passer en revue et adapter (si approprié) les ressources existantes en la matière aident à focaliser le contenu du stage et réduit souvent le temps et les coûts associés à la création et au développement de la formation.



Dans votre rôle de concepteur de la formation, vous devrez :

- Identifier et passer en revue les ressources pertinentes en ce qui concerne le contenu
- Utiliser les ressources existantes au niveau du contenu pour créer le stage de formation



## Rédiger les objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage décrivent les connaissances, compétences et attitudes spécifiques que l'apprenant connaîtra ou sera en mesure d'effectuer après la formation ; (c'est à dire qu'ils reflètent les besoins au niveau de la performance). En atteignant les objectifs du stage, le participant va atteindre le but du stage. Donc, les objectifs devraient lier les besoins en matière de performance à la formation.

Les objectifs devraient être clairs et mesurables et fournir la direction pour la conception, la présentation et l'évaluation du stage (c'est à dire que les objectifs peuvent se baser sur les connaissances ou sur les compétences ou sur les deux). Les objectifs annoncent aux participants ce qu'ils vont apprendre et comment l'acquisition des connaissances et compétences sera évaluée. L'objectif devrait préciser clairement ce que les participants sont censés savoir ou faire (la performance) et à quel point ils doivent faire preuve de leur maîtrise de l'objectif (les critères). Par exemple, « Après avoir complété ce stage, le participant sera capable de conseiller les clients en planification familiale, d'après la liste de vérification pour les conseils. »

Dans votre rôle de concepteur de la formation, vous devrez :

- Rédiger des objectifs de formation, utilisant un format standardisé
- Développer des objectifs basés sur les connaissances, compétences et attitudes essentielles nécessaires pour exécuter les tâches à leur poste de travail



- Utiliser les objectifs d'apprentissage comme base du plan de formation
- S'assurer que les objectifs d'apprentissage figurent dans le matériel du stage pour le formateur ainsi que pour les participants

## Développer le plan de formation

Un plan de formation bien développé est le fondement d'un stage de formation réussi. Les trois composantes les plus communes d'un plan de formation sont le sommaire du stage, le calendrier du stage et le programme ou « carte. »

Le **sommaire du stage** contient les informations de base concernant le cours (par exemple, la description, le but, les objectifs d'apprentissage, les critères de sélection des participants, les critères d'évaluation, des suggestions pour soutenir le participant avant, pendant et après la formation).

Le **calendrier du stage** indique le nombre de jours de formation et sert de description des activités générales du stage jour par jour (par exemple, les présentations, exercices, pratique clinique, évaluations des connaissances et compétences).

Le **programme du stage** ou « carte » décrit comment le formateur devrait mener chaque séance du programme (dont les activités et les exercices pour appuyer le participant pendant et après la formation). S'il s'agit de donner le même cours dans différents sites et/ou de le mener avec des formateurs différents, le programme du stage aidera à s'assurer que la formation est présentée de manière standardisée chaque fois.



Dans votre rôle de concepteur de la formation, vous devrez :



- Développer un plan de formation qui respecte le budget établi pour la formation et qui comprend les composantes telles qu'un sommaire du stage, un calendrier et un programme de stage. Tenez compte des objectifs d'apprentissage et posez-vous les questions suivantes :
  - Combien de jours faut-il pour ce stage ?
  - Combien de participants assisteront-ils au stage ?
  - Le stage aura-t-il des volets théoriques et cliniques ?
  - Quelles méthodes d'apprentissage conviennent-elles au stage (par exemple, présentations interactives, études de cas, jeux de rôle, simulations avec modèles anatomiques, exercices pour la résolution de problèmes, exercices sur l'ordinateur, pratique clinique guidée avec des clients) ?
  - Devrait-on administrer des évaluations des connaissances et des compétences ?

### **Développer ou adapter le matériel de formation**

Le matériel de formation ou kit de formation, devrait inclure tout le matériel requis par le formateur et le participant pour mettre en œuvre le plan de formation. S'il s'agit de développer un nouveau matériel ou d'adapter le matériel existant, il faudra un expert en la matière du stage. Parfois, on peut trouver du matériel conçu pour répondre au même besoin concernant la performance. Dans ce cas il ne sera pas nécessaire de développer ou d'adapter le matériel existant. Avant la présentation du premier cours, il sera nécessaire de développer ou d'adapter



le matériel pédagogique et ensuite de le tester.  
Typiquement le matériel de formation comporte :

- Un manuel de référence contenant les connaissances, compétences et attitudes essentielles à enseigner—ce manuel fournit la base pour la présentation de ce cours ainsi que la ressource que les participants utiliseront dans leur travail
- Du matériel de référence d'appui (par exemple, directives ou standards nationaux ou internationaux)
- Des aides audiovisuelles (par exemple, des transparents pour le rétroprojecteur, des présentations électroniques) extraites du contenu du manuel de référence
- Un guide du participant qui contient le sommaire et le programme du stage, les exercices, études de cas, jeux de rôle, listes de vérification pour le développement des compétences, et un formulaire pour le plan d'action (pour aider le participant à appliquer ses connaissances, compétences et attitudes nouvellement acquises dans son site de travail)
- Un guide du formateur contenant les mêmes informations que le guide du participant, ainsi que le programme du stage, les réponses aux exercices et des évaluations des connaissances et compétences, avec des suggestions pour aider le participant à appliquer les connaissances, compétences et attitudes dans son site de travail



Dans votre rôle de concepteur de la formation, vous devrez :

- Développer ou adapter le matériel de référence (Si vous n'êtes pas compétent au niveau des connaissances, compétences et attitudes sur



lesquelles se base le stage, il vous faudra identifier un expert en la matière pour aider à développer ou adapter le matériel de référence.)

- Développer les audiovisuels
- Développer un guide du participant
- Développer un guide du formateur

## Développer ou adapter des instruments d'évaluation

L'évaluation des connaissances, compétences et attitudes apprises lors d'un stage de formation détermine si les participants ont atteint les objectifs d'apprentissage et aide le formateur à constater si la formation a atteint son but. Des exemples de moyens pour évaluer les connaissances des participants sont des tests au choix multiple, des interviews orales, des épreuves écrites et des rapports écrits. Les évaluations des connaissances administrées avant et après le stage sont appelées pré-tests et post-tests. Des exemples d'approches à l'évaluation des compétences incluent l'utilisation de listes de vérification pour l'observation directe de la performance lors de simulations (par exemple, jeux de rôle en séance de conseils, procédures effectuées sur les modèles anatomiques) et pendant des procédures avec les clients. Les attitudes sont évaluées lors de l'évaluation des compétences.

Les instruments d'évaluation devraient être **valides**. Pour être valide, un instrument devrait se baser sur les objectifs d'apprentissage (c'est à dire, qu'il doit mesurer ce qu'il est censé mesurer). Les instruments d'évaluation devraient être **objectifs**, ce qui signifie que les opinions personnelles du formateur n'influencent pas le processus de notation. Les instruments d'évaluation devraient aussi être **fiables**. Pour être fiable, un instrument doit mesurer



l'atteinte des objectifs d'apprentissage chaque fois qu'il est utilisé.

Outre les instruments pour évaluer les participants, il sera nécessaire de développer ou d'adapter un formulaire pour évaluer la satisfaction des participants concernant le stage. Les participants remplissent ce formulaire à la fin du stage pour fournir le feed-back concernant la formation (par exemple, leur satisfaction concernant le contenu du stage, les compétences de formation du formateur, la logistique du stage).

S'il s'agit d'adapter du matériel de formation existant—dont des instruments d'évaluation et le formulaire pour évaluer la satisfaction des participants—il est essentiel de revoir les instruments et le formulaire pour s'assurer qu'ils sont cohérents avec les objectifs d'apprentissage du stage à concevoir.



Dans votre rôle de concepteur de la formation, vous devrez :

- Vous assurer que les instruments d'évaluation des connaissances, compétences et attitudes sont valides, objectifs et fiables
- Développer des instruments d'évaluation des connaissances appropriés
- Développer des instruments d'évaluation des compétences appropriés
- Développer un formulaire pour évaluer la satisfaction des participants





# Présentation de la formation

## **Etablir et maintenir la crédibilité**

Un formateur compétent inspire les participants à apprendre. En démontrant son expertise en la matière, en utilisant des compétences solides de formation, en décrivant clairement comment les buts du stage et les objectifs d'apprentissage vont améliorer la performance des participants, le formateur établit sa crédibilité, inspirant ainsi les participants.

### **Conseils pour présenter la formation**

- Passer en revue les directives pour présenter la formation lorsque vous préparez le stage
- Développer une ou plusieurs listes de vérification des compétences de présentation et les utiliser comme outils d'auto-évaluation ou pour observer d'autres formateurs et leur fournir un feed-back sur leur performance
- Enregistrer les présentations par les formateurs sur cassette vidéo et utiliser ces lignes de conduite pour évaluer les compétences de présentation, pour l'auto-évaluation ou pour l'évaluation d'autres formateurs
- Utiliser ces lignes de conduite pour réfléchir sur votre performance en tant que formateur



Dans votre rôle de présentateur de la formation, vous devrez :

- Arriver de bonne heure pour le stage tous les jours (mais surtout le premier jour)
- Saluer les participants individuellement et en groupe (surtout le premier jour)
- Apprendre rapidement les noms des participants
- Décrire la conception du stage clairement et en détails
- Encourager les participants à poser des questions
- Mentionner votre expérience et vos accomplissements de manière modeste et de façon appropriée pour le groupe
- Donner le modèle de comportements et d'attitudes positifs qui renforce les buts et les objectifs d'apprentissage du stage
- Expliquer explicitement les rôles, responsabilités, objectifs d'apprentissage, attentes et normes pour le groupe
- Fournir aux participants l'occasion de partager leurs attentes
- Respecter les connaissances et compétences des participants et baser la formation là-dessus

### **Mener la formation de manière réceptive et dans un esprit de collaboration**

La formation est loin de signifier seulement un formateur debout présentant une conférence à un groupe de participants. La formation efficace veut dire que les participants sont partenaires dans l'expérience d'apprentissage et activement engagés à apprendre de nouvelles connaissances et compétences. Pour arriver à ce partenariat, vous devez être sensible aux différences culturelles et sociales. Vous devez équilibrer le plan de formation

avec les intérêts plus immédiats des participants (par exemple, s'ils veulent parler d'autres sujets ou apprendre d'autres compétences).

Dans votre rôle de présentateur de la formation, vous devrez :



- Collaborer et forger les liens avec les participants et leurs superviseurs, ainsi qu'avec d'autres formateurs
- Ajuster votre style de formation et de communication pour répondre aux besoins des participants, en vous basant sur votre observation de leur manière de travailler individuellement ou collectivement
- Faire preuve d'énergie au niveau de votre interaction avec les participants, en posant des questions valides, en présentant avec intensité, en utilisant l'humour de façon appropriée
- Résoudre les problèmes et les défis de manière efficace et avec politesse
- Vous habiller selon les normes locales
- Être toujours à l'heure

### **Créer un climat d'apprentissage où les participants se sentent à l'aise et en sécurité**

Un climat d'apprentissage sûr signifie que les participants se sentent à l'aise pour tester de nouvelles idées, pour apprendre entre eux, explorer de nouveaux points de vue et changer d'attitudes et de comportements. Un climat d'apprentissage sûr inclut tous les participants, respecte le point de vue de tous et appuie les participants et leurs besoins.

Dans votre rôle de présentateur de la formation, vous devrez :



- Répondre avec politesse aux questions naïves



- Utiliser toute une gamme d'approches (par exemple, jeux de rôle, études de cas, simulations, concours) telles que décrites dans le plan de formation, dont le contenu se base sur les besoins des participants au niveau de la performance
- Soutenir des relations collaboratives parmi les participants, les formateurs et les superviseurs
- Respecter les réponses et les points de vue différant des vôtres, ne pas rabaisser les participants ou autres formateurs, et donner un feed-back de sorte qu'il soit approprié aux groupes ethniques ou culturels représentés au sein du stage
- Encourager les participants à essayer de nouveaux comportements et compétences, et fournir des encouragements et un feed-back positifs lorsqu'ils le font
- Prendre en charge tout comportement négatif, individuel ou collectif
- Aider les participants à se sentir à l'aise pour participer pleinement à la formation et à apprendre les uns des autres ainsi que du formateur
- Fournir aux participants des occasions pour répondre aux questions soulevées par leurs pairs
- Encourager les participants à expliquer les messages sur la formation à leurs pairs
- Fêter les « petites réussites » et les progrès positifs avec le groupe dans son ensemble
- Créer un climat amusant en animant les activités que les participants trouvent sympathiques, qu'ils considèrent amusantes ou engageantes
- Aider et encourager les participants à examiner les situations de divers points de vue

## Fournir un feed-back de soutien

Dans un climat d'apprentissage sûr il y a des occasions permettant aux participants de poser des questions, d'offrir des commentaires, de partager leurs préoccupations et de solliciter un feed-back sur leur performance. Le formateur doit partager ses observations concernant les progrès des participants de manière à maintenir et préserver leur amour-propre. Ceci est d'autant plus important s'il s'agit d'un participant qui a donné une réponse incorrecte ou dont la performance laisse à désirer.

Le formateur compétent crée des occasions pour motiver chaque participant et pour renforcer les messages clés des séances de formation. Souvent, les meilleures occasions de renforcement surviennent de manière spontanée lorsque le groupe travaille ensemble. Par exemple, un participant peut faire une observation qui renforce un message clé. C'est le moment de reconnaître le participant et ensuite de répéter le message. Vous devez aussi rechercher des occasions pour apprendre des participants et pour encourager de nouveaux points de vue.

Dans la mesure du possible, permettez aux participants de répondre à leurs propres questions et à celles des autres participants. Cela aide les participants à répondre à leurs propres besoins d'apprentissage, à appliquer de nouvelles compétences et à s'entraider pour apprendre.

Dans votre rôle de présentateur de la formation, vous devrez :

- Fournir un feed-back positif en temps voulu aux participants lorsqu'ils ont bien travaillé
- Suivre les progrès des participants lors des activités et leur fournir un feed-back spécifique



- pour renforcer les réponses correctes et pour corriger celles qui sont incorrectes
- Valider les questions des participants et leurs préoccupations tout en préservant leur dignité individuelle et leur amour-propre
  - Ecouter attentivement le feed-back des participants concernant leurs besoins au niveau de l'apprentissage et pour y répondre de manière appropriée
  - Ajouter vos suggestions au feed-back des participants concernant ce qu'il faut changer afin d'améliorer la qualité de l'expérience de formation, pour répondre aux conditions de la formation et pour déterminer comment effectuer ces changements

### **Utiliser des compétences de communication et de présentation efficaces**

Utilisez une variété de compétences de communication et de présentation, même au cours d'une seule séance, pour attirer l'attention des participants, maintenir un haut niveau d'énergie et leur intérêt, et pour éviter un style monotone de présentation. La communication orale et écrite pour les participants devrait être brève et pertinente. Vérifiez que les participants comprennent bien les messages en leur demandant de paraphraser et de résumer les messages clés. Les participants utiliseront leur propre vocabulaire et concepts culturels. Ceci aidera le formateur à comprendre comment rendre cette communication davantage appropriée au groupe de participants. Le formateur devrait constamment surveiller l'intérêt des participants et l'attention qu'ils prêtent au contenu, en modifiant l'approche selon le besoin.



Dans votre rôle présentateur de la formation, vous devrez :



- Adapter la communication verbale et non verbale à la culture et aux besoins des participants
- Donner des indications claires et concises
- Utiliser une gamme de médias pédagogiques (par exemple, des tableaux à feuilles mobiles, transparents, modèles anatomiques, imprimés et méthodes technologiques) de manière appropriée pour renforcer l'enseignement et l'engagement
- Demander aux participants de partager leur point de vue pour que la formation puisse se fonder sur leurs connaissances et expérience
- Expliquer clairement les concepts et les procédures
- Donner des exemples vivants et mémorables pour illustrer les points clés
- Renforcer les messages essentiels ou critiques
- Utiliser votre voix, vos gestes, le silence, votre attitude, l'espace, ainsi que l'équipement, les fournitures et autres objets appropriés pour appuyer et renforcer l'apprentissage
- Poser des questions et encourager l'interaction
- Utiliser des anecdotes, illustrations, analogies et l'humour appropriés à la culture pour renforcer la compréhension et l'engagement des participants
- Vérifier la compréhension des participants en posant des questions, en évaluant les réponses, en tenant des conversations informelles et en observant les séances de pratique
- Changer l'approche de la présentation pour répondre aux signaux des participants
- Utiliser des techniques telles que des agendas journaliers, des plans d'action et l'appui des pairs pour identifier des moyens pour appliquer les connaissances et compétences nouvellement acquises dans le site de travail



## Utiliser des compétences de facilitation efficaces

Les compétences de facilitation efficaces aident à créer un climat d'apprentissage sûr. Les techniques communes de facilitation incluent résumer, clarifier, paraphraser, reconnaître, questionner et diriger les contributions des participants vers d'autres participants et au groupe dans son ensemble. Les méthodes d'apprentissage nécessitant des compétences de facilitation sont les activités en petit groupe, les études de cas, les jeux de rôle, les jeux et les discussions.



Dans votre rôle de présentateur de la formation, vous devrez :

- Utiliser une gamme de techniques de facilitation
- Aider les participants à distinguer les faits des opinions lors de discussions
- Résumer ou conclure les expériences d'apprentissage en posant des questions concernant l'expérience, en comparant et en mettant en contraste les réponses des participants, en les aidant à tirer des conclusions concernant les objectifs de ces expériences

## Fournir des occasions pour l'application pratique des connaissances et compétences

Les participants ont besoin d'occasions pour pratiquer leurs nouvelles connaissances et compétences dans un cadre réaliste. C'est le seul moyen par lequel ils seront en mesure d'appliquer (ou de transférer) ce qu'ils ont appris à leur véritable site de travail.



Dans votre rôle de présentateur de la formation, vous devrez :

- Assurer l'application des connaissances et compétences en fournissant des occasions d'apprentissage tirées d'expériences, telles que les simulations, jeux de rôle, jeux et études de cas
- Démontrer les gestes en utilisant les modèles anatomiques, les jeux de rôle et l'équipement généralement disponible
- Laisser les participants s'exercer en ces techniques avant de leur donner un feed-back
- Lier les approches conceptuelles aux applications dans le monde réel en fournissant une pratique guidée dans les sites cliniques
- Démontrer de diverses manières les avantages dans les sites de travail d'avoir atteint les objectifs de l'apprentissage
- Aider les participants à planifier comment ils vont appliquer leurs nouvelles connaissances et compétences dans leur travail

### **Surveiller le processus de la formation et l'ajuster selon les besoins**

Lors d'un stage bien géré toutes les fournitures et tout l'équipement nécessaires sont en place ; la salle de formation est confortable, et les séances commencent et terminent à l'heure. Outre la gestion de l'environnement physique, évaluez continuellement les progrès des participants pour les aider à atteindre les objectifs d'apprentissage. Recueillez l'information de manière informelle en posant des questions pendant les pauses-café et les repas, en prévoyant du temps pour les commentaires sur le travail de la journée précédente ou pour les sommaires journaliers et en menant des



exercices reflétant le contenu de la journée précédente. Si des problèmes surviennent, il sera nécessaire de modifier le programme ou d'ajuster le calendrier du stage et de continuer en fonction des changements.



Dans votre rôle de présentateur de la formation, vous devrez :

- Contrôler l'environnement physique pour vous assurer qu'il soutient les participants lorsqu'ils maîtrisent les objectifs d'apprentissage
- Vous préparer à utiliser l'équipement audiovisuel et avoir un plan de secours en cas de problèmes
- Modifier les médias utilisés pour accommoder les besoins des participants et les réalités de la situation
- Bien gérer le temps pour vous assurer que tous les objectifs d'apprentissages sont atteints
- Ecouter les participants pour voir s'ils apprennent et s'engagent
- Observer les comportements individuels et collectifs
- Demander un feed-back sur le contenu et la présentation et encourager les participants à partager de nouvelles idées pour améliorer l'expérience d'apprentissage
- Faire les ajustements nécessaires au programme de la journée courante ainsi qu'au programme du lendemain
- Apporter des changements à la conception originelle du stage en vous basant sur le feed-back des participants recueilli directement des questions, ou en observant leur progrès
- Interagir avec les participants pendant les repas et autres moments libres



# Evaluation de la formation

## **Déterminer la satisfaction des participants concernant la formation**

Les instruments évaluant la satisfaction des participants aident à améliorer la formation et à déterminer si la formation a répondu aux besoins des participants. Les participants peuvent discuter du stage en groupes restreints ou remplir un

### **Conseils pour évaluer la formation**

- S'assurer que les instruments d'évaluation des connaissances et des compétences sont développés et prêts avant le stage
- S'assurer que l'on prévoit du temps dans le programme du stage pour administrer les évaluations des connaissances et des compétences ainsi que pour fournir un feed-back aux participants
- Planifier avec les formateurs comment l'information parvenant de ces évaluations sera utilisée pour modifier la conception du stage et le matériel de formation
- Planifier comment surveiller et évaluer la performance des participants sur le site de travail après la formation et comment coordonner ceci avec les visites de suivi et de soutien

questionnaire. La plupart des formulaires contiennent une échelle d'évaluation et des questions à réponses ouvertes demandant aux participants ce qu'ils pensent du matériel et des activités de formation, leur opinion sur le formateur et le climat de la formation. Les participants peuvent aussi indiquer ce qui les a aidés ou empêchés d'apprendre et combien la matière du stage est pertinente à leur travail. Le fait de demander aux participants ce qu'ils pensent les aide à réagir de manière positive au stage. Le processus d'évaluation montre aux participants que vous êtes engagé à la formation et à leur apprentissage et que ceux qui conçoivent, qui gèrent et présentent la formation désirent que le stage réponde aux besoins des futurs participants.



Dans votre rôle d'évaluateur de la formation, vous devrez :

- Utiliser un instrument d'évaluation pour déterminer la satisfaction des participants et recueillir des informations au sujet de leur opinion sur le matériel et les activités de formation, sur le formateur et le climat de la formation
- Donner aux participants l'occasion d'offrir leurs commentaires sur la pertinence des objectifs de formation et du contenu du programme par rapport à leur travail
- Prévoir assez de temps pour permettre aux participants de compléter l'instrument d'évaluation ou de parler avec le formateur
- Partager les résultats des instruments d'évaluation avec les gestionnaires et les concepteurs de la formation



## **Déterminer si les participants ont atteint les objectifs d'apprentissage en donnant et en notant les évaluations des connaissances**

L'évaluation des connaissances, si elle fait partie de la conception du cours, est l'une des approches les plus efficaces pour déterminer si les participants ont atteint les objectifs d'apprentissage du stage. Au début du stage, il faut que les participants connaissent les objectifs et qu'ils sachent comment l'achèvement des objectifs sera mesuré. Les participants doivent savoir quand l'évaluation des connaissances sera administrée, le format de l'instrument (par exemple, questionnaire au choix multiple, examen oral) et la note qu'ils doivent avoir pour démontrer qu'ils ont atteint les objectifs d'apprentissage.

Pour mesurer les changements au niveau des connaissances, donnez une évaluation des connaissances (test préliminaire) au début du stage ainsi qu'une évaluation à la fin (post-test), et comparez les scores des participants. Souvent le test préliminaire comporte les mêmes questions que le test final.

Dans votre rôle d'évaluateur de la formation, vous devrez :

- Dire aux participants comment et quand l'évaluation aura lieu, et quels sont les critères pour démontrer que les objectifs d'apprentissage ont été atteints (par exemple, 85% de réponses correctes)
- Vous assurer que les participants connaissent les objectifs d'apprentissage au début du stage
- Administrer un test préliminaire et informer les participants de leurs résultats afin d'identifier les connaissances sur lesquelles ils doivent



mettre l'accent et pour fournir une évaluation de base de leurs connaissances à comparer à celles du test final

- Faire suffisamment de copies de l'évaluation des connaissances pour que chaque participant en ait une
- Administrer l'évaluation des connaissances dans une salle tranquille où il n'y aura pas d'interruption et veiller à ce que toutes les fournitures soient disponibles
- Rester dans la salle pendant que les participants complètent l'évaluation des connaissances, pour être prêt à répondre à toutes questions qu'ils voudraient poser
- Donner assez de temps pour permettre aux participants de compléter l'évaluation des connaissances
- Donner un feed-back immédiat et confidentiel concernant leur performance sur l'évaluation des connaissances
- Avoir un plan pour les participants qui n'atteignent pas les critères nécessaires pour démontrer qu'ils ont achevé les objectifs (par exemple, le temps d'étudier et de repasser le test, l'occasion de redoubler le stage)

### **Déterminer si les participants ont atteint les objectifs en donnant et en notant des évaluations des compétences**

L'évaluation des compétences, si elle fait partie de la conception du cours, est administrée pour déterminer si les participants sont capables d'effectuer les compétences ébauchées par les objectifs d'apprentissage. Au début du stage, il faut que les participants connaissent les objectifs et qu'ils sachent comment l'achèvement des objectifs sera mesuré. Les participants doivent savoir quand



leurs compétences seront évaluées ; ils doivent avoir des copies de la liste de vérification de la performance ou d'autres instruments d'évaluation et savoir si l'évaluation de la compétence se fera lors de simulations (par exemple, jeux de rôle, travail sur les modèles anatomiques), chez des clients ou les deux. Il faudrait aussi que les participants sachent quel degré de compétence il faut qu'ils atteignent pour démontrer qu'ils ont atteint les objectifs d'apprentissage (c'est à dire, comment les listes de vérification seront utilisées pour mesurer leur compétence).

Les tests préliminaires des compétences prennent plus de temps et sont plus difficile à administrer du point de vue logistique que les tests des connaissances et pour cette raison, on ne les utilise pas toujours. Cependant, il se peut qu'il soit nécessaire de déterminer si les participants ont les compétences nécessaires ou de mesurer le changement au niveau de leur compétence résultant de la formation. L'une des options en ce cas est de tester un échantillon des participants et d'évaluer leurs compétences avant la formation en utilisant des simulations.

Dans votre rôle d'évaluateur de la formation, vous devrez :



- Dire aux participants comment et quand l'évaluation aura lieu, et quels seront les critères pour démontrer que les objectifs d'apprentissage ont été atteints (par exemple, effectuer le geste selon les étapes énumérées dans une liste de vérification—d'abord lors d'une simulation et ensuite chez un client)
- S'assurer que les participants connaissent les objectifs d'apprentissage au début du stage
- Administrer une évaluation des compétences au début du stage et donner un feed-back immédiat



aux participants sur leur performance afin d'identifier les domaines de compétences sur lesquels ils devraient se concentrer et pour fournir les données d'une évaluation de base des compétences à laquelle on pourra comparer l'évaluation à la fin du stage

- Préparer le nombre suffisant de copies des instruments d'évaluation avant le stage pour que chaque participant en ait une
- S'assurer que toutes les fournitures nécessaires (par exemple, gants, instruments) sont présentes avant d'effectuer l'évaluation d'une compétence
- Prévoir assez de temps pour permettre aux participants de compléter l'évaluation de la compétence
- Donner aux participants un feed-back confidentiel et immédiat après l'évaluation
- Disposer d'un plan pour les participants dont la performance n'atteint pas les critères pour démontrer que les objectifs d'apprentissage ont été atteints (par exemple, utiliser des simulations pour la pratique et ensuite se soumettre à une évaluation avec les clients, ou redoubler le stage)

### **Améliorer la formation en utilisant l'information provenant des évaluations des connaissances et compétences**

L'évaluation et la révision systématiques de la formation améliorent sa qualité et réduit les conjectures lorsqu'il s'agit de modifier les stages, le matériel de formation et le plan général de formation. Utilisez l'information provenant de l'évaluation pour déterminer quand il faut réviser un stage. Cette information guidera aussi les révisions spécifiques nécessaires pour améliorer la qualité du stage. Il existe quatre sources d'information liée à l'évaluation :



- information informelle donnée par les participants,
- mesures de la satisfaction des participants,
- mesures des connaissances acquises pendant la formation, et
- mesures des compétences acquises pendant la formation.

On doit également tenir compte des opinions des formateurs qui présentent le stage, mais leurs opinions seules ne remplacent pas de manière adéquate les sources citées ci-dessus.

Dans votre rôle d'évaluateur de la formation, vous devrez :



- Recueillir l'information d'évaluation en utilisant une approche standardisée et systématique
- Développer les critères d'évaluation avant la formation pour aider à juger de l'information provenant de l'évaluation
- Rencontrer les concepteurs, les formateurs et les évaluateurs pour passer en revue l'information sur l'évaluation à la fin de la formation
- Utiliser l'information issue de l'évaluation pour prendre des décisions concernant *quel(s) volet(s)* d'un stage il faut réviser, *quand* il faut les réviser, et quels *changements spécifiques* sont à effectuer
- Développer un plan pour réviser la formation
- Partager avec les formateurs l'information provenant d'évaluations préalables pour les aider à se préparer à mener la formation

### **Superviser et évaluer la performance en cours d'emploi**

Un aspect clé de l'évaluation de la formation est la supervision et l'évaluation des participants lors de leur retour au site de travail pour constater si la



formation a amélioré leur performance au travail. Ceci nécessite typiquement des visites de suivi dans les sites de travail des participants. L'idéal serait que le formateur ayant présenté le cours effectue ces visites. Dans chaque site, le formateur rencontre le superviseur et observe et encadre les prestataires en utilisant les mêmes listes de vérification utilisées pendant la formation. Les observations des participants après la formation fourniront l'information nécessaire pour déterminer si la formation fait une différence.



Dans votre rôle d'évaluateur de la formation, vous devrez :

- Développer et mettre en œuvre un plan de monitoring et d'évaluation pour les visites après la formation
- Effectuer les visites de suivi pour observer les participants sur le tas
- Recueillir de l'information sur la performance au travail après la formation
- Recueillir l'information de la part du superviseur du prestataire
- Utiliser l'information concernant la performance du participant pour déterminer l'impact de la formation (c'est à dire, dans quelle mesure la performance a-t-elle changé suite à la formation)

### **Déterminer l'efficacité de la formation en tant qu'intervention pour améliorer la performance**

Parfois il est nécessaire de documenter la valeur générale de la formation en tant qu'investissement.. L'information sur l'évaluation montrera si oui ou non la formation a comblé la lacune au niveau de la performance identifiée par l'évaluation des besoins au niveau de la performance. Les décideurs de



politique et les concepteurs de programmes peuvent également utiliser cette information sur l'évaluation en dehors du programme de formation pour aider à déterminer la valeur de la formation en tant qu'intervention pour améliorer la performance des prestataires.

Dans votre rôle d'évaluateur de la formation, vous devrez :



- Avoir des mécanismes en place pour partager l'information sur l'évaluation avec les intéressés
- Rédiger des rapports sur l'évaluation, utilisant les mots et les termes utilisés par les décideurs
- Documenter la valeur de la formation en tant qu'intervention pour améliorer la performance
- Présenter de l'information de haut niveau concernant l'impact de la formation plutôt que l'information concernant la satisfaction des participants ou les acquis au niveau des connaissances et compétences
- Incorporer l'information concernant l'impact de la formation dans les évaluations des besoins au niveau de la performance en cours
- Donner des rapports sur le monitoring de l'impact de la formation et des acquis



**48**

**Mes notes :**



# Autres façons d'utiliser cette information

**Descriptions de postes**—En utilisant ces directives pour développer la description d'un poste, pour un formateur, un gestionnaire de formation, un concepteur ou un évaluateur, vous pouvez :

- Déterminer les étapes ou domaines de la formation pour lesquels l'individu sera responsable
- Passer en revue l'information concernant ces étapes
- Vous assurer que les tâches et responsabilités figurent dans la description du travail
- Déterminer s'il y a d'autres exigences du poste (par exemple, des connaissances et compétences techniques et cliniques spécifiques) à inclure
- Développer la version préliminaire de la description du poste
- Demander à d'autres personnes connaissant le poste de passer la description en revue pour s'assurer qu'elle décrit correctement les principaux rôles et responsabilités

**Formation des formateurs**—Pour utiliser ces directives en vue de former des formateurs vous pouvez :

- Passer en revue la description du travail du formateur et les directives qui seront pertinentes à la formation spécifique à mener
- Identifier les directives spécifiques s'appliquant au stage à mener
- Appliquer les directives pour concevoir une formation selon la conception et le développement du stage de formation sur les compétences pédagogiques (c'est à dire, nous devons essayer de faire pour les formateurs ce que nous attendons de leur part lorsque c'est leur tour de mener une formation)
- Déterminer s'il faut plus d'un seul stage pour former les formateurs (par exemple, un stage sur les compétences pédagogiques, un stage sur la conception de programmes d'études) au fur et à mesure que vous développez ces directives de conception de programmes
- Vous assurer que la formation comprend une orientation à l'intention des nouveaux formateurs sur la conception du matériel de formation et sur le matériel qu'ils vont utiliser lorsqu'ils mènent la formation, afin d'aider à créer un contexte pour la formation
- Planifier comment vous allez effectuer le suivi et assister les nouveaux formateurs lorsqu'ils mènent leurs premiers stages

**Directives nationales de formation**—Pour utiliser ces directives en développant des directives nationales de formation, vous pouvez :

- Identifier les personnes responsables de développer et de mettre en œuvre les directives de formation nationales



- Travailler avec les intéressés pour clarifier la nécessité d'avoir des directives de formation et pour passer en revue les directives nationales existantes
- Développer une équipe nationale pour élaborer les directives de formation
- Travailler avec l'équipe pour passer en revue les directives qui se trouvent dans ce manuel en conjonction avec des directives d'autres sources
- Développer la version préliminaire des directives et demander aux intéressés de différents niveaux nationaux (par exemple, allant du ministère de la santé aux formateurs de prestataires de soins communautaires) de passer ce document en revue
- Développer les plans pour disséminer et mettre en œuvre les directives de formation

**Développer le volet de formation d'un projet—**

Pour utiliser ces directives en développant le volet de formation d'un projet, vous pouvez :

- Mentionner ces directives dans les descriptions de projet et les demandes d'assistance technique pour assurer l'utilisation d'une terminologie standardisée et des attentes réalistes
- Vous assurer que le projet contient une évaluation des besoins au niveau de la performance afin de fournir la direction pour la mise en œuvre de la formation
- Vous assurer que le projet contient un volet de monitoring et d'évaluation pour déterminer l'efficacité de la formation
- Demander à ce que les avant-projets se réfèrent à ces directives pour s'assurer que les avant-projets concurrentiels utilisent une terminologie et des approches similaires pour la gestion, la conception, la présentation et l'évaluation de la formation



## Aimeriez-vous en savoir davantage ?...

Si vous désirez lire davantage sur la formation, voici quelques publications que vous pourrez peut-être trouver utiles :

### De **Family Health International** :

*Interactive Reproductive Health Training = Interesting and Innovative Training*. 2003. Présentation à la conférence "Training in Africa: Best Practices, Lessons Learned and Future Directions". Lusaka, Zambia. (Août)

### De **JHPIEGO** :

Schaefer L et al. 2000. *Compétences avancées en formation pour les professionnels en santé de la reproduction*. JHPIEGO Corporation: Baltimore, Maryland. (Carnet du participant et Cahier de stage disponibles)

Sullivan R et L Gaffikin. 1997. *Compétences en conception de programmes pédagogiques pour les professionnels en santé de la reproduction*. JHPIEGO Corporation: Baltimore, Maryland. (Guide pour les participants et Cahier de stage pour les formateurs disponibles)

Sullivan R et al. 1998. *Compétences en formation clinique pour les professionnels en santé de la reproduction*, seconde édition. JHPIEGO Corporation: Baltimore, Maryland. (Carnet de stage pour les participants et Cahier du formateur disponibles)

*ModCal® for Clinical Training Skills*. 1999. JHPIEGO Corporation: Baltimore, Maryland. (Kit d'apprentissage assisté par ordinateur contenant un CD-ROM, un Manuel de référence, Cahier du formateur et Carnet du participant)

### De **Prime II/IntraHealth International, Inc.** :

Long PJ and NE Kiplinger. 1999. *Making It Happen: Using Distance Learning to Improve Reproductive*



*Health Provider Performance*. IntraH: Chapel Hill, North Carolina.

PRIME. 1997. *Reproductive Health Training for Primary Providers: A Sourcebook for Curriculum Developers*. IntraH: Chapel Hill, North Carolina.

PRIME II and JHPIEGO. 2002. *Transfer of Learning: A Guide for Strengthening the Performance of Health Care Workers*. IntraH: Chapel Hill, North Carolina.

Vous intéressez-vous à en savoir d'avantage concernant la formation ? Aimeriez-vous commander les publications sus-mentionnées ? Voici quelques sites web où vous trouverez des ressources se rapportant à la gestion, conception, présentation et évaluation de la formation :

**FHI :**

[www.fhi.org](http://www.fhi.org)

**JHPIEGO :**

[www.jhpiego.org](http://www.jhpiego.org)

[www.reproline.jhu.edu](http://www.reproline.jhu.edu)

**PRIME II/IntraHealth :**

[www.prime2.org/prime2/techlead/home/49.html](http://www.prime2.org/prime2/techlead/home/49.html)

**TRG :**

[www.trg-inc.com](http://www.trg-inc.com)

